

AE2030

NEXT Akatsuki Eazima VISION2030

～ 選ばれる会社へ～

1. 2030年のありたい姿と目指す姿

10年後のありたい姿

- 「変えないこと、変えるべきでないこと」で発出したキーワードを基に、10年後のありたい姿を設定した
- 顧客視点から、自らの姿を「空間のスペシャリスト」と捉えなおし、社会における存在意義を検討した

空間のスペシャリストとして誠意をもってお客様と接し、「頼られる存在」になることで選ばれ続けるトップランナー

- 顧客に対して、10年後も変わらずに継承すべき姿勢、顧客から見た暁飯島を選ぶ強みは「誠意」であると考えた
- 顧客から見た暁飯島工業の価値・姿を「空間のスペシャリスト」という言葉で表現している。「空間のスペシャリスト」とは、顧客から見た暁飯島は、人、モノ、社会が存在する空間に、常に最適な環境を提供する専門家である
- その分野において、顧客から見て「頼られる」存在であり、その中でも「トップランナー」でありたいと考える

きれいな水と空気を次世代に繋ぐべく、持続可能な社会の実現と創造に挑戦するトータルエンジニアリング集団

- 社会における役割、社会に対する貢献のあり方を示す
- 水と空気に代表される地球環境の保全に対し、技術力と人材を備える「トータルエンジニアリング」の提供によって、「実現と創造に挑戦」していくことを表明している

社員の幸せと地域の繁栄を追求し、成長し続ける会社

- 「社員の幸せ」と「地域の繁栄」が、まずは最優先であるという、経営としてのこだわりを示している
- それによって「成長し続ける」ことで、企業価値の向上が実現する

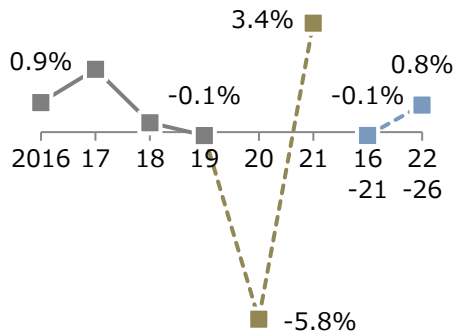
10年後の事業環境（マクロ経済・産業）

- 新型コロナの影響後も、国内経済は低成長。茨城県は、より厳しい状況が予想されるが、つくば地域は人口増加が支える見込み。管工事はリニューアル工事が全体をけん引し、ビル管理市場も安定成長

市場の成熟と低成長の持続

- 新型コロナの影響から、GDPは2020年度の5%減*から2021年度は回復するが、水準は2016年度に及ばない
- 2022年度以降も1%弱と、成長力は弱い

実質GDP 前期比

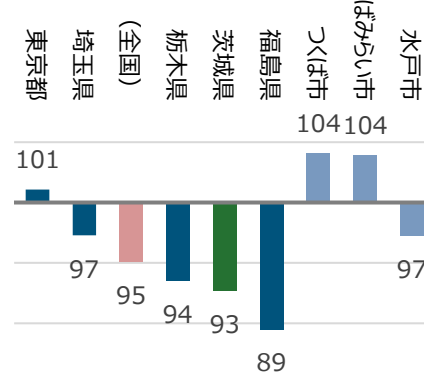


(出所) 国民経済計算、予想は、ESPフォーキャスト (JCER、2020年8月発表)

人口減少の加速とつくば地域の増加

- 2020年から30年にかけて、茨城県の人口は6%減と全国平均の5%減を上回る減少率
- 一方、茨城県内では、つくば市、つくばみらい市、守谷市において、人口の増大が続く見込み

都道府県、市別人口変化 (2020~30年)

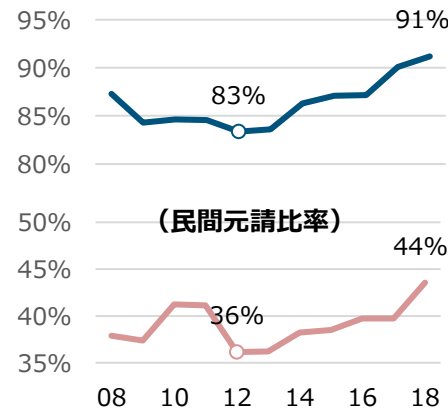


(出所) 国立社会保障・人口問題研究所

民間がけん引する管工事受注

- 管工事の受注額は、官公庁向けが縮小傾向にある中で、民間向けが全体をけん引
- 民間向けのけん引役は、元請工事で、リニューアルが拡大しているためと考えられる

管工事 (民間比率)

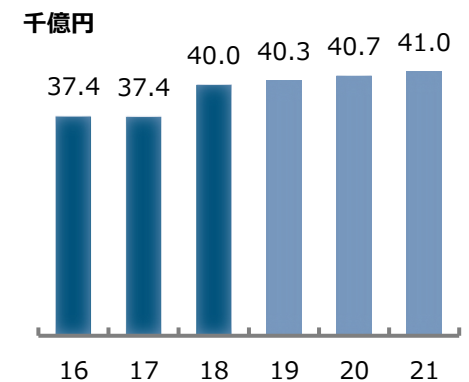


(出所) 設備工事受注高 (国土交通省)

ビル管理市場は安定的に成長

- ビルストックの拡大、人件費の上昇で2009-18年度のビル管理市場は年率1.7%で成長
- 有力事業者のシェアは年々高まり、ビルストックの増加で今後も安定的に拡大

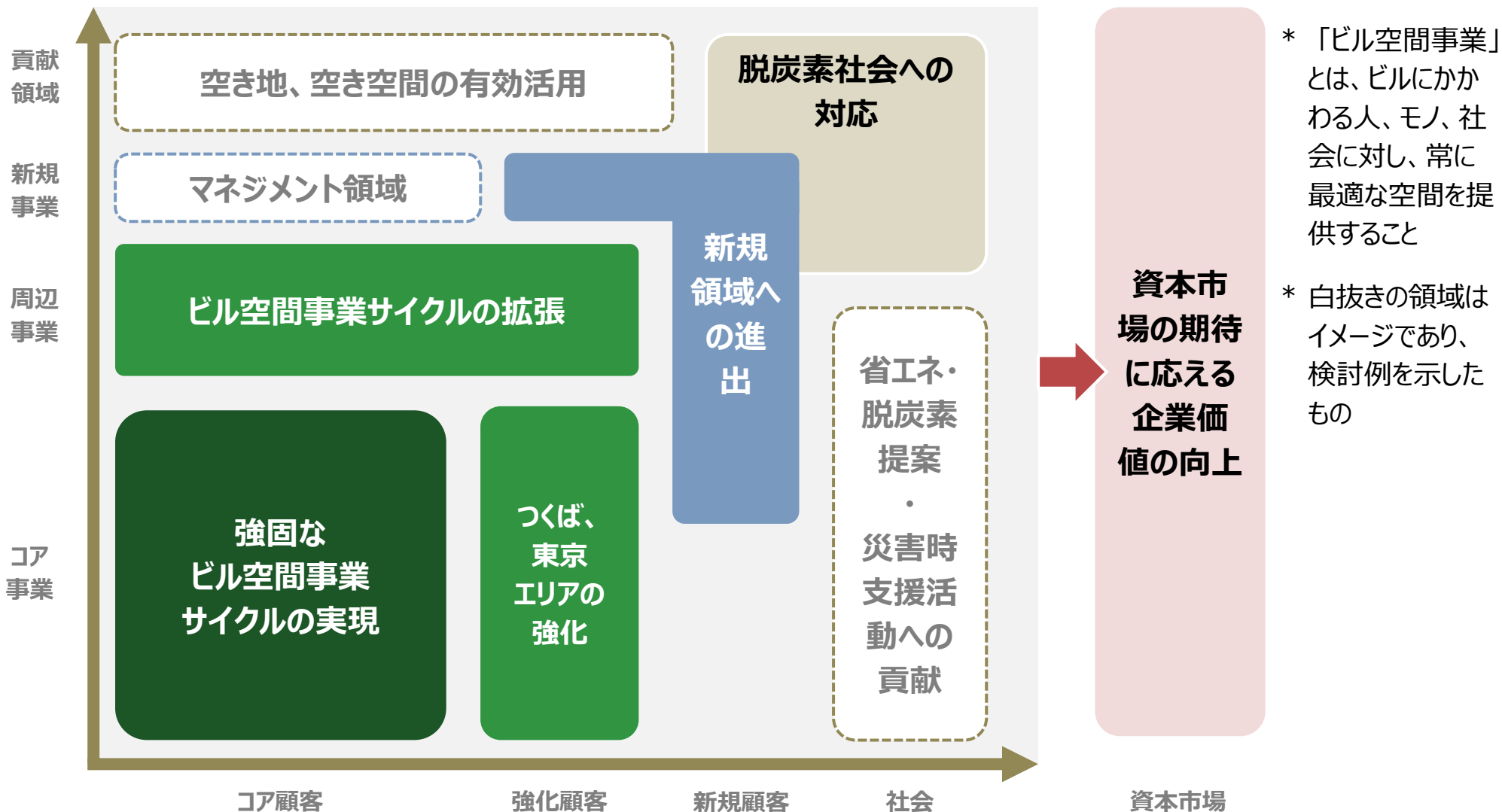
ビル管理市場規模



(出所) 2019年版 ビル管理市場の実態と展望 (矢野経済研究所)

10年後の目指す事業領域・貢献領域

ビル空間事業サイクル強化とサイクルの拡張、及び、エリア強化が目指していく領域。これらを通じて、社会に貢献し、さらに、資本市場の期待に応える企業価値の向上を実現していく



2. 2030年に向けた重点戦略

- 戦略実現の課題と解決の方向性

NEXT Akatsuki Eazima VISION2030

～選ばれる会社へ～

2030年の ありたい姿

- 空間のスペシャリストとして誠意をもってお客様と接し、「頼られる存在」になることで選ばれ続けるトップランナー
- きれいな水と空気を次世代に繋ぎ、持続可能な社会の実現に挑戦するトータルエンジニアリング集団
- 社員の幸せと地域の繁栄を追求し、成長し続ける会社

2030年の目指す姿・方向性

目指す姿を実現する重点戦略

2030年度 売上高100億円を目指す

確固たる 地位の確立

- 1 強固なビル空間事業サイクルの実現
- 2 つくば、東京エリアの強化

次の成長 基盤づくり

- 3 ビル空間事業サイクルの拡張
- 4 新規領域への進出

魅力ある 企業へ

- 5 資本市場の期待に応える企業価値の向上
- 6 持続可能な社会への貢献

事業基盤
の
変革

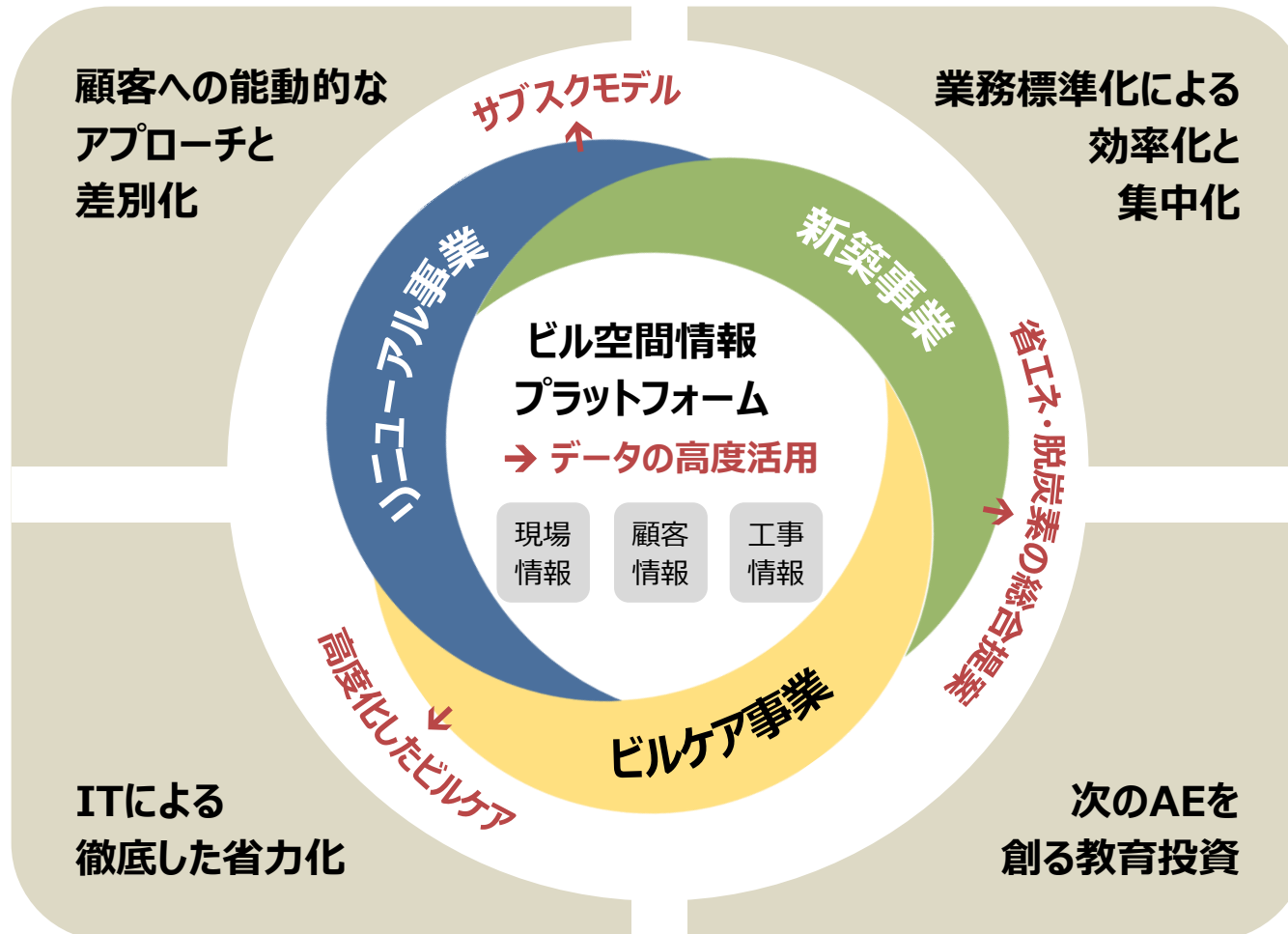
経営基盤
の
強化

- A. 競争力向上に向けた業務改革
- B. 顧客への能動的なアプローチと差別化
- C. 戦略エリアへの重点投資
- D. 次のAEを創る教育投資
- E. 技術・ノウハウの獲得と外部連携
- F. 人材の確保と職場づくり
- G. 財務・コーポレートガバナンスの強化
- H. ESG経営への取り組み

強固なビル空間事業サイクルの実現

- ビル空間情報プラットフォームをハブとして、シームレスなビル空間事業サイクルを実現し、拡張していく
- プラットフォーム上のデータ活用を高度化し、サイクルを強化・拡張していく

空間のスペシャリストとして、選ばれ続けるトータルエンジニアリング集団



課題の集約と重点戦略

- 目指す事業領域を実現するための課題をグループ化し、「事業基盤の変革」における重点戦略とした。「人材の確保」は、共通する課題として、別途、「経営基盤の強化」に位置付ける

重点戦略 目指す姿	事業基盤の変革					経営基盤の強化
	A. 競争力向上に向けた業務改革	B. 顧客への能動的なアプローチと差別化	C. 戦略エリアへの重点投資	D. 次のAEを創る教育投資	E. 技術・ノウハウの獲得と外部連携	F. 人材の確保と職場づくり
1. 強固なビル空間事業サイクルの実現	<ul style="list-style-type: none"> 情報の能動的な共有化 業務の標準化による効率化 ITによる徹底した省力化 	<ul style="list-style-type: none"> 競合との差別化と顧客アプローチ改善 		<ul style="list-style-type: none"> 次のAEを創る教育投資 「チーム暁飯島」の意識醸成 		(人材の確保)
2. つくば、東京エリアの強化	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上による人的資源活用 		<ul style="list-style-type: none"> [つくば] エリア内シェア拡大 サイクルの実現 [東京] エリア広域化 			(人材の確保)
3. ビル空間事業サイクルの拡張		<ul style="list-style-type: none"> 省エネ、脱炭素の総合提案 			<ul style="list-style-type: none"> 省エネ、脱炭素の総合提案 デジタル技術への対応 ビルケア事業拡張 	(人材の確保)
4. 新規領域への進出					<ul style="list-style-type: none"> ベンチャーとの連携・協業 機動的なベンチャーへの出資 	(人材の確保)

8つの重点戦略

重点戦略と実現に向けての課題

A

競争力向上に向けた業務改革

- ① 現場・顧客情報の能動的な共有
- ② 業務標準化による効率化と集中化
- ③ ITによる徹底した省力化

B

顧客への能動的なアプローチと差別化

- ① 顧客への戦略的、かつ、能動的な提案活動
- ② 競合との差別化した提案

C

戦略エリアへの重点投資

- ① [つくば] エリア内シェア拡大
- ② [つくば] サイクル強化
- ③ [東京] エリアの広域化

D

次のAEを創る教育投資

- ① 次のAEを創る若手への教育投資
- ② 「空間のスペシャリスト」の意識醸成

重点戦略と実現に向けての課題

E

技術・ノウハウの獲得と外部連携

- ① 省エネ、環境対応の提案の取り組み
- ② デジタル技術への対応と新たなサービスの提供
- ③ ビルケア事業の拡張
- ④ ベンチャーとの連携・協業、及び出資

F

人材の確保と職場づくり

- ① 採用の強化
- ② 多様性を伴った社員の幸福の追求
- ③ 魅力的で働きがいのある職場づくり

G

財務・コーポレートガバナンスの強化

- ① 株主還元の拡大
- ② 資本市場との対話の活発化
- ③ CGコードへの対応

H

ESG経営への取り組み

- ① 環境を意識した提案と貢献活動
- ② 地域への貢献

重点戦略の課題と解決の方向性 (A, B)

課題		解決の方向性	解決策
A 競争力向上に向けた業務改革	①現場・顧客情報の能動的な共有と協働	※ 現場・顧客情報「カルテ管理」等の恒常的な共有の仕組みにより、事業サイクルの目詰まりを防ぐ ※ インセンティブを付与することで、能動的な情報共有を促す ※ 現場を支援する体制を構築し、運用する	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務改革、標準化を担う横ぐし組織の設置 ● 情報を共有するプラットフォーム構築、及び、運用ルールの方策 ● 現場支援体制確立とAEルールの構築
	②業務標準化による効率化と集中化	※ 業務を分析して標準化することで、個別の業務を整理し、業務の効率化を進める ※ 各部署に共通する業務を集中して処理し、現場の負荷を低減する	<ul style="list-style-type: none"> ● 簡易実務マニュアル作成とブラッシュアップ ● 業務、ノウハウの見える化と標準化 ● 共通業務を集中して処理する業務支援部署の設置
	③ITによる徹底した省力化	※ 徹底したIT化による業務の自動化、省力化を進める ※ 現場での省力化機器の導入、タブレット端末の活用	<ul style="list-style-type: none"> ● IT化を推進し、管理する組織の設置 ● IT推進における計画の方策と実行
B 顧客への能動的なアプローチと差別化	①顧客への戦略的、かつ、能動的な提案活動	※ 顧客のニーズを先取りした提案や非保守顧客に対するアプローチ ※ ランク分けした顧客に対する、ランク毎の顧客アプローチによる効率的な営業活動	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客のランク分け（コア顧客、戦略顧客など）とランク毎の戦略的なアプローチ策 ● 非保守顧客の営業戦略の方策 ● ニーズを先取りした提案活動の実施と検証
	②競合との差別化した提案	※ 付加価値を伴い顧客満足度を高めた提案（長期修繕計画など） ※ ビルケア等、強みの積極的なPR	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客満足度を高める提案の標準化 ● 顧客へのアプローチを補佐する機能の設置

重点戦略の課題と解決の方向性 (C, D)

課題		解決の方向性	解決策
C 戦略エリア への重点 投資	① [つくば] サイクル強化	<ul style="list-style-type: none"> » 部門間の情報の共有、顧客連携の改善 » 顧客への組織的な営業と、マーケット調査に基づく戦略的なアプローチ 	<ul style="list-style-type: none"> • マーケット調査の実施 • 施工中の工事部門と保守担当との顧客引継ぎ等、実効性のある連携システム確立 • 保守営業の組織化と戦略の策定
	② [つくば] エリア内シェア 拡大	<ul style="list-style-type: none"> » メンテナンスを中心としたPRによる認知度の向上 » リニューアル、保守の新規顧客への戦略的な営業 	<ul style="list-style-type: none"> • 施工中案件顧客や社会に対するメンテナンスのPR • マーケット調査（物件の現状等）の実施 • 調査に基づく、営業戦略の策定
	③ [東京] エリア広域化	<ul style="list-style-type: none"> » 一都三県にまたがる対応エリアの広域化と施工体制の強化 » 継続受注が見込まれるコア顧客の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> • 受注環境のマーケット分析 • 既存顧客との関係強化
D 次のAEを 創る教育 投資	① 次のAEを 創る若手への 教育投資	<ul style="list-style-type: none"> » 標準化された業務マニュアルに基づいた、若手への徹底した教育投資により、次のAEを担う人材をつくる。徒弟制度的な教育から脱却 » 社内における教育の重要性の意識の醸成 » 協力会社の能力の底上げと囲い込み 	<ul style="list-style-type: none"> • 若手、中堅、管理職等AEの求める人材像や育成計画の策定 • 策定した教育プログラムの実行、改善点の洗い出し、改善 • 協力会社教育の定期的な実施（年1回→2回）とPDCA実行
	② 「空間のス ペシャリスト」の 意識醸成	<ul style="list-style-type: none"> » 社員の意識の変革と部門間連携の強化 » 「空間のスペシャリスト」として結果にコミットした仕組み等の整備と運用 	<ul style="list-style-type: none"> • ビジョン、中計の社員への共有と浸透（チームとしての成果を反映する人事評価の策定 → 課題 F）

重点戦略の課題と解決の方向性 (E)

課題		解決の方向性	解決策
E 技術・ノウハウの獲得と外部連携	①省エネ、環境対応の提案の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> » 建築、電気設備も含めた省エネ・リニューアル提案により、顧客が求める環境対応、トータルコストのミニマム化を提供する » 高付加価値化で顧客満足度の高いサービスを提供する 	<ul style="list-style-type: none"> • 技術部の支援によるリニューアル、ビルケア部門の強化 • 省エネ、リニューアル提案企画の専門部署の設置 • 建築、電気工事など他社との業務提携
	②デジタル技術への対応と新たなサービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> » 競争環境の激化による他社との差別化に向けて、IoT等のデジタル技術により、今までにない付加価値を提供 » サブスク型の新たなビジネスモデルや運用コストの低減を狙う 	<ul style="list-style-type: none"> • 遠隔監視・管理等による設備の見える化等のサービス開発、商品化 • 広報・宣伝を含めた提案営業の実施
	③ビルケア事業の拡張	<ul style="list-style-type: none"> » ビルの一括管理が求められ、他業界の参入もある中で、他社と差別化を確保し、既存のビルケア事業の枠を拡張したサービスを提供する 	<ul style="list-style-type: none"> • 他社との提携等によるビル管理業務の一括請負サービスの開発
	④ベンチャーとの連携・協業、及び出資	<ul style="list-style-type: none"> » 建設ベンチャー企業等の情報収集やコミュニケーションづくり » CVCの設立、運用による機動的なベンチャー投資 	<ul style="list-style-type: none"> • 新技術やベンチャー企業の情報・連携担当の設置 • CVCの設立、及び、運用

重点戦略の課題と解決の方向性 (F)

課題		解決の方向性	解決策
F 人材の 確保と 職場づくり	①採用の強化	<ul style="list-style-type: none"> » 十分な採用活動費を確保した採用活動の活発化 » 認知度向上、イメージ刷新による採用の工夫 	<ul style="list-style-type: none"> • 十分な予算による採用戦略の再検討 • 様々なアイデアの検討と実施（地元志向の若者へのアピール / 就業体験やクラフトマンスクール / 出戻り制度） • 人材確保の面からのM&Aの検討
	②多様性を伴った社員の幸福の追求	<ul style="list-style-type: none"> » 制度や運用を改善し、女性、ベテランや在宅勤務など、多様性・柔軟性を意識した働き方を推進する » ワークライフバランスを重視した快適で働きやすい職場環境を実現する 	<ul style="list-style-type: none"> • 多様・柔軟な働き方を推進する制度、職場環境の整備 • ベテラン社員の活用・配置の検討 • 長時間労働是正、休暇取得の促進策や職場環境の整備 • 福利厚生を整備
	③魅力的で働きがいのある職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> » 魅力的で働きがいのある評価・報酬制度への改定（課題A-3、D-1に対する対応を含む） » 社員の意識、満足度に関するモニタリングと改善 	<ul style="list-style-type: none"> • 人事評価・報酬制度改定の検討と実施 • 管理職教育とES調査等によるPDCAの実施

重点戦略の課題と解決の方向性（G）

課題		解決の方向性	解決策
G 財務・コーポレートガバナンスの強化	①株主還元の拡大	※ 現状のROEを維持した上で、株主還元の拡大により投資魅力を向上させ、企業価値を高める	<ul style="list-style-type: none"> ROEの10%水準の維持 配当性向の段階的な引き上げ（3年後には30～40%） 株主優待制度の導入にむけた検討・実行
	②資本市場との対話の活発化	※ 中計の説明を含むIR活動を強化。特に、キャッシュの用途に関する説明	<ul style="list-style-type: none"> 中計の説明を含む決算説明会の実施 ウェブサイトにおけるIR情報の充実
	③CGコードへの対応	※ 独立社外取締役比率、指名報酬委員会の設置等、スタンダード市場水準のCGコード対応	<ul style="list-style-type: none"> 監査当委員会設置会社への移行等の検討 スタンダード市場区分に準じるCGコードへの対応 女性役員招致に向けた検討
H ESG経営への取り組み	①環境を意識した提案と貢献活動	※ 環境に配慮した提案活動を活発化することで、事業を通じて地球環境の保全を進める ※ 社員の環境に対する意識を高めるとともに、貢献活動を行う	<ul style="list-style-type: none"> ESG委員会の創設と行動計画策定 環境問題等の教育、環境貢献活動の実施 自社のCO₂排出の低減等に向けた計画策定、実施
	②地域への貢献	※ 母体である茨城県を中心とした地域社会への還元を通じて持続可能な繁栄に貢献する ※ 雇用におけるダイバーシティを促進する ※ 地域における知名度、ブランド力を高めていく	<ul style="list-style-type: none"> 茨城県を中心とした地域貢献活動の検討 地域貢献活動の実行、継続

3. 中期経営計画の基本方針

10年後のビジョン実現へのステップと第Ⅰ期の基本方針

● 次の10年間で大きく3つの期間に分け、新たなステージとなるビジョンを段階的に実現していく

➡ 空間のスペシャリストとして選ばれるトータルエンジニアリング集団への変革に向けた第Ⅰ期として、新たな事業基盤、経営基盤を構築する

- » 強固なビル空間事業サイクル実現への基盤構築
- » 空間のスペシャリストの育成と人材確保、及び、社員の幸福の追求
- » 資本市場との対話促進

➡ 変革された基盤を土台とした、トータルエンジニアリング集団としての躍進

➡ ビル空間事業サイクルの拡張による新たなAEの成長モデル創出

➡ 空間のスペシャリストとして選ばれるトータルエンジニアリング集団へ

➡ 持続可能な社会に貢献する次期成長モデルへの始動

第Ⅰ期

「変革の基盤構築」

中期経営計画（2021～23年度）

第Ⅱ期 「新たなAE の躍進」

2024～26年度

第Ⅲ期 「次期成長 モデルへの 準備」

2027～30年度



人にやさしい、地球にやさしい

暁飯島工業株式会社